

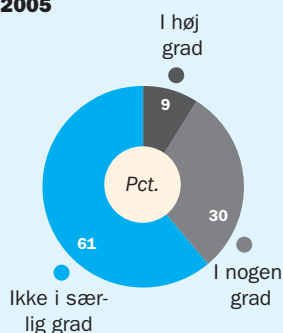
# Unge vil ikke være ledere

**Lysten til at være leder er på kraftig retur – Det viser en undersøgelse, fagforeningen C3 offentliggør i dag – For meget arbejde, ansvar og vanskeligheder med at tackle medarbejderkrav får seks ud af ti lederuddannede til at vælge chefstolen fra – Virksomhederne skal blive bedre til at lytte til deres vordende ledere, mener eksperter på feltet**

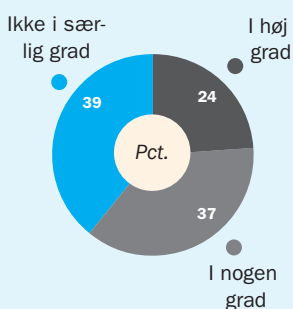
## MM | I lyst og ledelse

Andel af ikke-ledere, der mangler lyst til lederrollen, pct.

2005



2008



**Figur 1:** Gruppen af ikke-ledere, der har valgt lederjobbet fra pga. manglende lyst, er steget markant de seneste tre år.

Kilde: C3 Ledelse og Økonomi, 2009.

MED EN KANDIDATUDDANNELSE i HR-management, studier i England og et studiejob, som førte til fast arbejde i et internationalt firma, var kortene så godt som pakkede: Sidse Lauesen havde direkte kurs mod en karriere som leder. Derfor kom det som en stor overraskelse for omgivelserne, da hun efter flere år i firmaet takkede nej til posten som marketingsdirektør i Iveco i Italien – en af verdens største producenter af erhvervskøretøjer med over 26.000 ansatte på verdensplan. Det var en stilling, flere af hendes kolleger ville slå ihjel for at få. Hendes ledere blev skuffede, og familiemedlemmer rystede forundret på hovedet. Men for Sidse Lauesen gav valget fuldstændig mening:

“Jeg kunne godt lide at være chef, have indflydelse og få en attraktiv løn. Men når man kommer op på et vist niveau i hierarkiet, er der altså temmelig koldt og ensomt. Jeg besluttede mig for, at livet er for kort til endeløse arbejdsdage, hvor man også har arbejdet med hjem om aftenen,” fortæller Sidse Lauesen. I dag arbejder hun som regulær rekrutteringskonsulent i Adecco Finance & Legal og er “den laveste i fødekæden”, som hun siger. Hun savner indimellem indflydelsen og at blive lyttet til af ledelsen, men prestigen stod simpelthen ikke mål med arbejdspresset, mener hun i dag.

Sidse Lauesens historie er langtfra så usædvanlig, som man skulle tro. Siden 2005 er andelen af lederaspiranter, der har valgt chefjobbet fra pga. manglende lyst, steget fra 39 pct. til 61 pct. Se figur 1. Det viser en ny undersøgelse, som fagforeningen C3, Ledelse og Økonomi har foretaget blandt 1392 af sine medlemmer.

Den markante stigning i manglen på lederlyst er særlig bemærkelsesværdig, fordi C3s med-

lemmer tilhører den merkantile branche og har uddannelser som cand.merc, MBA, HA og HD – nogle af de eneste studieretninger, hvor ledelse er et obligatorisk fag på skoleskemaet.

Ifølge ledelsesekspert og professor Anders Drejer fra Handelshøjskolen ved Aarhus Universitet, viser undersøgelsen, at udfordringen med at rekruttere nye ledere, i takt med at de gamle går af, langtfra begrænser sig til den offentlige sektor:

“Lederudfordringen gælder i den grad i det private erhvervsliv. Det er ikke noget, man taler så højt om. For virksomheder, der ikke kan tiltrække de dygtigste ledere, må jo ofte dreje nøglen om og lukke. Og sådan en tendens er jo selvforstærkende. Men problemet er bestemt også udbredt i erhvervslivet – det skal man ikke tage fejl af,” siger han.

## Virksomhederne ligger, som de har redt

C3s undersøgelse viser, at det især er unge under 40, som er ramt af lederleden. Se figur 2. Umiddelbart kan det virke overraskende, for en anden undersøgelse viste for nylig, at seks ud af ti gymnasieelever regner med at blive ledere, når de bliver voksne. Men uoverensstemmelsen mellem undersøgelseerne er slet ikke så underlig, forklarer Anders Drejer fra Handelshøjskolen i Århus:

“Jeg oplever en klar tendens til, at rigtig mange af de studerende har en leder i maven, når de starter uddannelsen. Når de unge så kommer ud på arbejdsmarkedet og ser, hvordan deres chefer knokler derudaf, bliver de desillusionerede og tænker: ‘det megaansvar er ikke noget for mig’,” siger han.

På mange virksomheder bliver der drevet rov-

drift på de unge ledere, og mange unge oplever en ambivalens i forhold til jobbet, forklarer han. På den ene side hylder lederne selv det store ansvar. På den anden side kæmper de med presset – både fra topledelsen, men også fra medarbejderkrav fra neden.

En anden årsag til, at de unge nu vender lederfaget ryggen, er ifølge Anders Drejer, at virksomhederne de senere år har gjort en masse ud af at fortælle, at der også er andre karriereveje end ledervejen. For at tiltrække andre typer medarbejdere har de lagt prestige og anerkendelse i specialjobbet, hvor det er fagligheden snarere end indflydelsen, der honoreres. Derfor mener Anders Drejer, at virksomhederne i virkeligheden ligger, som de har redt:

“Man har gjort så meget for at få folk til at vælge andre karriereveje, fordi man var bange for, at alle unge ville være ledere. I mellemtiden har de unge så fundet ud af, at det måske i virkeligheden er mere attraktivt at lave noget andet. Nu kan man så ikke lokke dem tilbage til chefstolen,” siger han.

### Tydligere krav skiller fårene fra bukkene

Mere end to tredjedele af deltagerne i C3s undersøgelse peger på, at det især er konflikten mellem job og privatliv, krydspresset mellem hensyn til medarbejdere og de kortsigtede resultater samt det store arbejdspress, som gør dem lorne ved lederjobbet. Se figur 3.

Carsten Madsen, der er direktør for fagforeningen C3, er egentlig ikke overrasket over undersøgelsens resultater. Tendensen med den fallende lyst til ledelse går igen i undersøgelser fra andre skandinaviske lande. Alligevel foruroliger de høje tal ham:

“Det er da tankevækkende, at så mange ledere mener, at jobbet er uforeneligt med at engagere sig i sit familieliv,” siger han. Undersøgelsen viser ifølge ham, at den højere status, anseelse og løn, som lederne får ud af jobtitlen, ikke er nok til at kompensere for det hårde arbejde og de lange arbejdstider. “Man kan skrue nok så meget på lønnen og statussen. Men det hjælper bare ikke meget, hvis det ikke er den skala, man vil måles på,” siger han.

Det er dog ikke alt ved undersøgelsens resultater, man skal begræde, mener Carsten Madsen. Tallene viser nemlig også, at der er kommet en større bevidsthed om, hvad lederrollen egentlig indebærer. Når kravene – herunder også bagsiden af medaljen – er mere eksplicite, sikrer man sig, at dem, der vælger ledervejen, foretager et aktivt tilvalg og ved, hvad de går ind til:

“Jeg tror, det er meget bedre, at der falder nogen fra, fordi de ikke er klar til det, end at de bare bliver båret ind i stolen. Det betyder i sidste ende bedre ledelse,” siger direktøren.

### Fra kompetencer til lyst

Proceskonsulent og coach Anne-Marie Thalund har i mere end ti år afholdt lederkurser og afklaringskurset “Lyst til ledelse” for DJØF. Det henvender sig til medarbejdere, der overvejer ledelse som næste karriereskridt, men som har behov for personlig afklaring, inden de træffer deres endelige valg. Thalund oplever, at der i løbet af årene er sket en markant forandring i deltagerkredsen på kurset.

I de første år var deltagerne primært kvinder, der var usikre på deres egne evner og kompetencer. I dag er kønsfordelingen fifty-fifty, og deltagerne bekymrer sig stadig om, hvorvidt de har evnerne, men nok så meget om, hvorvidt de overhovedet har lyst til at kaste sig ud i en karriere som ledere.

“Jeg oplever en større interesse for det at blive leder. Men jeg oplever også, at skepsissen er blevet tydeligere, især når det gælder vilkårene for ledelse,” siger Anne-Marie Thalund. “Mange har i forvejen så travlt, at de lige overvejer en ekstra gang, om det overhovedet er det værd – om de orker at kaste sig ud i udfordringen.”

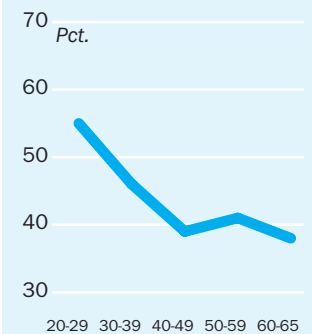
I sin coachvirksomhed møder hun også ledere, der efter måske et år på jobbet er usikre på, om vilkårene er noget for dem. For i takt med, at det er blevet mere legalt at sige, at man også vil have et liv ved siden af jobbet, er der både nogle, der vælger lederjobbet fra på forhånd, og nogle, der vender chefstolen ryggen efter at have prøvet at sidde i den. Blandt dem findes en del, som faktisk kunne blive virkelig dygtige chefer, mener Anne-Marie Thalund:

“Der skal nok altid være nogen, som gerne vil være ledere. Men jeg kan godt tænke, at virksomhederne går glip af nogle af de bedste til posterne. Mange af de deltagere, jeg har haft, er jo virkelig velreflekterede folk, som jeg da gerne ville have som ledere. Men de bliver frastødt eller direkte skræmt af vilkårene,” siger hun.

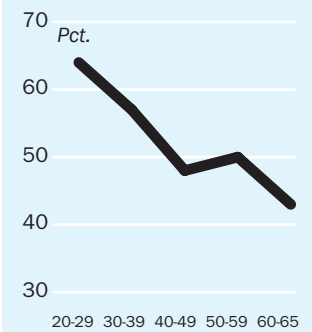
En af årsagerne til, at især mange unge opgiver lederhvervet er ifølge Anne-Marie Thalund, at mange arbejdspladser glemmer at tage dem i hånden og klæde dem ordentligt på til opgaven. De får mere og mere ledelsesansvar, nogle gange uden at de har bedt om det, og uden at forventningerne til dem bliver gjort eksplicite. Og hvis man lige skal koordinere dette eller være tovholder på hint, samtidig med at man varetager sit al-

### MM | Uansvarlige unge

Andelen af C3s medlemmer (både ledere og ikke-ledere), der mangler lyst til lederjobbet, fordelt på alder



Andelen af C3s medlemmer (både ledere og ikke-ledere), der mener, at ansvaret i lederjobbet fylder for meget, fordelt på alder



**Figur 2:** Det er især de unge under 40, der vender chefstolen ryggen. De har ikke lyst til at påtage sig det store ansvar.

Kilde: C3 Ledelse og Økonomi, 2009.

## Lap familielivet

Hjælp på hjemmefronten i stressede perioder, kan holde unge ledere på posten.

mindelige arbejde, kan man ende med at få nogle meget grimme ledererfaringer. Det kan afskrække mange fra at vælge ledervejen senere, mener Anne-Marie Thalund:

“Der kommer en del på mine kurser, der faktisk ikke er nye i jobbet, men som aldrig har fået nogen opkvalificering i forhold til deres arbejde. Hvis ikke de bliver samlet op i tide, kan de ende med at køre sig selv helt ned,” siger hun.

### En ekstra hjemmehjælp

Ifølge direktør i C3, Carsten Madsen, sender undersøgelsen et stærkt signal til virksomhedernes HR-afdelinger. De skal blive bedre til at tale med deres medarbejdere og lytte efter, hvad det egentlig er, de har lyst til. Og så skal de være bedre til at gøre det klart, hvad et lederjob går ud på, og hvilke kompetencer der faktisk efterspørges:

“Medarbejderne skal opkvalificeres, og det skal afklares, om ledelse overhovedet er noget for dem. Ofte sker det bare i den omvendte rækkefølge: Man forfremmer en og sender ham så bagefter på kursus, hvor han måske opdager, at ledelsesansvaret og prioriteringen af tid og opgaver ikke lige var ham alligevel,” siger Carsten Madsen.

Professor Anders Drejer fra Handelshøjskolen i Århus mener, at virksomhederne skal lægge sig i selen for at gøre lederjobbet mere overkommeligt, især i de stressede perioder. En situation, hvor halvdelen af lederne er flygtet pga. arbejdspress, er ikke i nogens interesse:

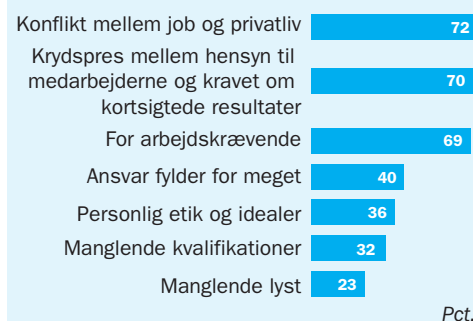
“Hvis en virksomhed f.eks. står i en turn around, og der virkelig skal lægges mange arbejdstimer, så handler det for mig at se om at gøre alt, hvad man kan for at lette hverdagen for lederne. Bestil ekstra rengøringshjælp, en barnepike om aftenen – alt, der kan lette problemerne med at få familie og arbejde til at gå op i en højere enhed. En fed bonus eller en ekstra Mercedes hjælper ikke,” siger han.

Ved at tage hånd om de områder, der stresser lederne mest, kan man sikre sig, at lederne får lyst til at blive på posten længere tid. Samtidig signalerer man over for den næste generation, at det er muligt at have et chefjob og en familie på samme tid. Og det er ifølge Anders Drejer vigtigt, fordi det netop er udsigten til et skrantende familieliv, der skræmmer de unge.

Hos Dong Energy kan HR-chef Susanne Madsen godt mærke, at betingelserne for lederjobbet er begyndt at fylde mere i lederaspiranternes bevidsthed. De interne undersøgelser, virksomheden har lavet, bekræfter tendenserne

## MM | Barrierer

Andelen af ledere, der har svaret i “nogen” eller i “høj” grad til, at nedenstående faktorer udgør et problem ved lederjobbet, pct.



**Figur 3:** Mere end to tredjedele af lederne mener, at lederjobbet er for arbejdskrævende og svært at forene med privatlivet.

Kilde: C3 Ledelse og Økonomi, 2009.

i C3s undersøgelse. Ifølge hende er det derfor helt centralt hele tiden at have en tæt dialog med lederen om, hvad jobbet indebærer – men også hvordan han eller hun bedst muligt tackler udfordringer som stress, work/life-balance og flydende organisationsstrukturer:

“For os at se handler det ikke om at ændre lederjobbet til et 8-16 job, for arbejdspress kan jo også være motiverende, og mange af de unge er meget ambitiøse. Men det handler om at klæde lederne bedst muligt på til opgaven, så de selv lærer at lede sig selv og deres tid og sige stop, hvis jobbet bliver for stressende,” siger hun.

Tilbage på konsulentkontoret i Adecco på Frederiksberg er Sidse Lauesens lederdrømme ikke knust for altid. Selvom chefstolen ikke lokkede i første omgang, kan hun sagtens forestille sig, at der kommer en dag, hvor hun igen kan skrive leder på visitkortet. Men skiftet forudsætter, at vilkårene for lederjobbet ændrer karakter:

“Som det er i dag, er man jo ganske eftertragtet som almindelig medarbejder. Lønnen er fin, arbejdet er spændende, og man kan gå hjem og have helt fri. Derfor kan det nogle gange være lidt svært at se, hvad det er, man får ud af at arbejde dobbelt så meget og ikke se sin familie og venner. Der skal nok lidt flere incitamenter til, før det rigtig lokker,” siger hun. **MM**

Carolina Kamil | cka@mm.dk